

パネルディスカッション

「中国事業展開における顧客志向人材の育成」

【パネリスト】

五十嵐 力氏：株式会社JTB 中国 代表取締役社長

呉 龍飛氏：オークラガーデンホテル上海 副総経理兼人事部長

横山 保文氏：株式会社バド・インターナショナル 専務取締役制作事業部統括本部長

【司会】

安登 利幸氏：亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 教授

安登（司会） それでは、皆さま大体おそろいになりましたでしょうか。今日初めて参加された方もいらっしゃると思いますので、若干の説明をさせていただきます。アジア・国際経営戦略学会では、アジア生産性人材開発研究部会を設けておりまして、こういった形のシンポジウム、パネルディスカッションを開催しております。

昨年は12月に「アジアワイドで活躍できるマネジメント人材の登用、育成、活用、処遇」というタイトルで、主に製造業を意識し、こういった人材を育てていけばいいかというようなことで議論いたしました。今回はサービス業に焦点を当て、中国市場を主に意識しながらどういうビジネスを展開していったらいいかお話を伺いたいと思います。

特に中国をはじめとするアジアワイドのフィールドで活躍できるマネジメント人材の確保、活用、育成について考えてみたいのですが、中国の市場といえますと製造業は比較的早く改革开放が進みました。しかしサービス業については遅れた形になっておりまして、そういう意味では、これからますます発展、開放が進んでいく将来性のある分野だと思います。そういうことを前提といたしまして、

今日の討論会を進めて参りたいと思います。

まず、パネラーの方々をご紹介します。皆さまから向かって左側が、JTB中国代表取締役社長の五十嵐先生です。そのお隣が、オークラガーデンホテル上海副総経理兼人事部長の呉先生です。3人目が株式会社バド・インターナショナル専務取締役で制作事業部統括本部長の横山先生です。司会・進行は私、亜細亜大学の安登がやらさせていただきます。よろしく願いいたします。

3人の先生をご紹介させていただきましたが、サービス産業における人材開発の話をお伺いする前に、皆さんは今どういった仕事に取り組まれておられ、どういう苦勞をされているか、あるいは成果を上げていらっしゃるのか、自己紹介を兼ねまして順番にお話を伺いしたいと思います。トップバッターとしまして、五十嵐先生からお願いします。

五十嵐 五十嵐でございます。私はJTBという旅行会社の中で、主に海外旅行の分野を中心に三十数年仕事をしてまいりました。日本における海外旅行の仕事、それから海外勤務ということでは、先ほど容先生からアメリカで6年、シンガポールで6年、あとは日本

だというお話がありましたけれども、その経歴は私とほぼ重なっております。必ずしも私は中国専門ではないのですが、旅行会社での苦勞話等も含めてお話ししたいと思います。

呉 呉龍飛と申します。今はガーデンホテル上海に勤めておりますが、昔は上海友誼商店で仕事をすることがあります。その後、中国の対外開放政策に伴う外資導入の窓口でもある上海市投資信託会社に勤め、ちょうど84年ごろ野村グループが上海でホテルに投資するというので、その接点から野村さんと一緒にプロジェクトの仕事をしてきました。89年にガーデンホテルがシバーシャルオープンした際、私はガーデンホテルの社員として入社しまして、最初は総経理室、総支配人室の仕事でしたが1994年、人事部長を担当することになり、以来、人事の仕事を中心にやってきました。ガーデンホテルでの人材確保、人材教育の話などについてご紹介させていただきます。

横山 横山と申します。中国では先生と言われるのは慣れているんですけど、日本で先生なんて言われたことないので、ちょっと戸惑

っております。

私どもは、今日のサービス産業という面ではびったり当てはまらない職業なんだと思います。われわれの仕事は、今日、JTBの五十嵐社長が見えてますが、そこの商売敵であります大手旅行代理店の旅行パンフレットをメインに制作している会社です。お二人のような企業と違いまして、うちは大きな会社ではありませんし、中国進出もまだ日が浅うございます。

成都市で4年前に立ち上げた会社で70名ほど社員を抱えておりますが、80年代後の大学新卒者を3期、4期にわたって採用し、現在は27歳を最高年齢に、23歳までの3階層、4階層しかおりません。まるで学校のような会社なのですが、この4年間の中でどういふうに運営してきたかを中心に、お話をしたいと思います。

安登 それでは最初に、五十嵐先生のほうから、せっかくパワーポイントを用意してきていただいていますので、皆さんのお手元にあるレジュメに従い、中国におけるJTBさんのサービス産業の人材育成について、ご説明いただければと思います。よろしく願いいたします。

五十嵐 先ほど安登先生のお話にありましたように、製造業に比べますと非製造業分野の開放は、確かに遅れております。旅行業もその一つなのですが、一体どのぐらい今開放が進んでいるかということについて、まずお話をしたいと思います。

2001年12月、中国はWTOに加入をいたしました。加入した際に産業ごとに分けまして今後、どういう手順で、どういう時間軸で市場開放していくのかという全体表が出されました。時の通産省がまとめたもので、タイトルは「サービス約束表」というような表現でしたが、その旅行業の部分だけをレジュメに抜き書きしております。

それによりますと、2001年から3段階で開放することが明記されております。加入時の2001年から3年後の2004年までの段階、そして最終的には6年後の2007年までにこの中にあるような形でもって資本とか、業務の範囲とかの開放を進めていくんだということが2001年に発表されたわけです。ほかの金融ですとか保険、小売りなどの産業は大体3年とか4年という移行期間がほとんどでし

て、旅行業の6年というのは少し長いと当時思ったものです。

ただ、実際動き始めましたら少し早まりまして、2003年6月に「外資・独資旅行社暫定規定」というのができました。当初、2001年の段階では6年後の2007年ぐらいにならないと、この外資規制撤廃は百パーセントできない予定だったのですが、2003年からもういいよということになったんですね。これは随分いいことだなと思いました。

しかし、「ただし」書きが付いておりまして、業務の分野においては中国からの海外旅行は駄目だとか、設立できる独資旅行社は1社だけだとかいう制限がついております。またこの法律ではないのですが別の法律で、外資旅行社は中国国内の航空券の取り扱いが駄目だというような幾つかの条件が付いておりました。私ら旅行会社の立場から見ますと、まるで左の手と右の足を固定してゴルフのスイングをせよみたいなものでありまして、なかなかフルスイングはできない、こんな感じでした。

これが現在まで続いております。2008年の3月には、この独資暫定法は失効するということは活字になっているんですが、どういう形で失効するのか、どういう新しい形になるのか、これから出てくるという段階であります。

このWTOの前の2000年4月に私どもJTBでは北京でマイノリティーですが合弁会社をつくりました。中国では初めて海外との合弁でできた旅行社なんですけど、ちょうど世紀の変わり目だったもので、「新紀元」という社名にいたしました。その後、今ご紹介した2003年の暫定規定ができたおかげで日本の旅行社の進出が進みまして、この規定に基づき2003年から2005年にかけてジャルパックさん、日本旅行さん、ANAセールスさん、近畿日本ツーリストさん、阪急交通社さん等々が北京、上海で独資旅行社を次々おつくりになりました。

私どもも2006年の10月、独資旅行社を上海につくりました。昨年の8月には、今後の中国でのビジネス全体を引っ張るヘッドクォーター機能をつくり、さらに、中国政府は香港に対してだけ別にSEPAという一つの別規定をつくっているんですが、その規定に基づいて昨年、広州に香港出資の独資旅行社設立の許可を得まして、間もなくスタートをする予定を組んでおります。こうした結果、今

われわれJTBグループが中国で持っている旅行部門としては北京、上海、それから開港を予定している広州と、以前からあります香港、マカオを結ぶネットワークを持っています。ちなみに会社案内にある赤の四つは、現法のトップが中国人の会社でございます。

JTBグループの中国における体制は以上のとおりですが、実はこのセミナーのお話を受けてましてちょっと悩みました。なにしろ現在は、日本の旅行社あるいは、ほかの世界の旅行社が中国に行って、フルに中国の人材を活用し、中国の人を相手に海外旅行をどんどん売るとか、そういう状況ではないのです。もちろん現状の範囲でわれわれも現地で人材育成、あるいはCSにも取り組んではきましたが、まだそれほどシステマチックではありません。そこで今日は少し別な角度から、サービス業における人材育成という大きな枠組みの中で、主に中国からの研修事業についてお話しさせていただきます。

さて、その研修事業ですが発端は、中国におけるサービス人材を育てるうえで、何が一番ネックなのか、どう解決できるか検討しようということから始まりました。

中国においては教育界の中でも、あるいはサービス産業をつかさどる行政のレベルでも、人材育成は大変大切なテーマだという認識はあります。ただ現状はまだきっちりした取り組みを行えるだけの体制になっておりません。ただ、われわれがいろいろ仕掛ければ、そういう面では中国サイドの協力が得られるなという感触は得ました。

そして、中国で今、勉強している大学生、特に中国で一番学ばれている外国語の英語と日本語を勉強している方にスポットを当ててみました。学生も競争も厳しいため単なる語学学習だけでなく、何らかの経験、キャリアみたいなのを求めています。従って、この観点で何か仕掛ければこれも接点があるなと思いました。

一方、日本の中でも、サービス産業における宿泊機関のホテルさん、旅館さんも、今後のビジネスを考えた場合、日本市場はやや飽和状態ですので、やはりアジア、特に伸びが考えられる中国からのお客さまの受け入れ体制を整備したいというニーズがあります。

こういうばらばらなニーズを何かつなげられないかということで、私どもの若手がいろいろプランを考えたのです。そして、語学である日本語があるレベルに達した中国の大学

生を日本に連れてきて、1年ぐらいサービス産業の研修、実地訓練をさせたらどうだろうか、語学ももちろん勉強してもらうのですが、日本のきめ細かいサービス産業のいろんな実体験をしてもらった上で、中国に戻ってから中国のサービス産業に就職してもらう、こういうようなプランニングができないかと検討しました。かなりいいところまで話は詰まったのですが、大きな壁が一つありました。それは日本のビザの問題でした。研修ビザを取りたいわけなのですが、法務省等々と打ち合わせた中では、不法滞在ですとか、さらに犯罪につながるとかいろんな懸念がありまして、企画の原案では駄目だということが分かりました。

若手メンバーは、いったん駄目かなとあきらめかけたのですが、もう1枚カードをかまそうということで、今、国が目指している「観光立国」ということに着目しました。日本は今、毎年1700万人強が日本から海外に出ているのですが、入ってくる外国の方は、ついこの間まで400～500万人、昨年でやっと830万人に増えましたが、それでも2対1ぐらいで非常にバランスが悪いのですね。

従ってもう少しバランスを良くするために、政府の目標としては2010年までに1000万人のお客さまを海外から迎え入れようということから「観光立国」という方針が出されております。ただし、それを実現するためにはいろいろな障害を取り除いて、推進する流れをつくらなければできないわけです。そこで国交省等とも打ち合わせした結果、独立行政法人の国際観光振興機構（JNTO）さんに、このプログラム全体の事業主体となっていただくという話になりまして、私どもJTグループは、実行部隊として黒子に徹するというプログラムをつくりました。

あくまで事業主体はJNTOさんで、JTグループの数社が共同で実施体制を作ります。まず日本ではJTサポートインターナショナルという会社が、日本各地の旅館、ホテルにこの趣旨を説明し、賛同を得て受け入れをってもらう役割を担いました。実際アクションをとったところ、北は北海道から南は九州まで計65の旅館、ホテルさんが、ぜひやりましょうと手を挙げていただきました。

次にJT能力開発では、来日した中国の学生をまず2週間座学で研修させ、最後、中国に帰る前、さらに1週間仕上げの研修をするという役目を担いました。第3に中国では

JTBコンサルティング北京という会社が、中国各地の大学や教育機関にこの趣旨を説明し、学生を集める役割を担いました。趣旨を説明し回ったところ、大連外語から始まって合計11の大学から2006年9月スタートで計199人の学生を派遣してもらうことができました。

このプログラムも以上のスキームをお話しているだけでは簡単なんです、きっちりやるには結構大変だなということが準備している段階で分かってまいりました。どうやら幾つか成功、不成功に至るポイントがあるのではないかと。まず第一番目に中国からの学生は、そこそこの基礎学力と意欲がなければなりません。このレベルを下げると、もう全体のプログラムががくつとになってしまうので、これはまずきっちりしないといけないと理解しました。

それから、旅館やホテルの理解・協力も要ります。理解不十分であると「3K」の労働の押し付けみたいになってしまう、法務省が心配したような話になってしまう。従って趣旨を踏まえた契約とか、指導社員制みたいなものをつくって研修生を育成するなど細かい配慮も要ります。そして、200人の学生が来て、北海道から九州まで散らばるわけですから何が起こるか分からない。あらゆる事態に備えて相当のフォローアップが大事だということで研修生対象のホットラインの設置も行いました。

こういう準備を整えた上で初めて、中国のサービス産業の人材育成ということにもなるだろうし、日本の「観光立国」にも繋がるし、インバウンドの受け入れ体制の整備にもなる。広い意味での日本ファンの育成にもなるのではないかと考えました。ホテル・旅館さんに対してもかなり細かい実施に向けてのプログラムを作りました。実地研修で、最初のひと月でどのぐらいのレベルを目指そうとか、半年後、あるいは12カ月で研修が終了したらどのぐらいのレベルを目指すかということを具体的に説明しました。研修を通じてお客さまが満足と感じるサービスを自ら考え実行でき、後輩に仕事を教えることができるぐらいにまで段階を追っていけるようにぜひしたいということで、関係レベルでの打ち合わせを続けたわけです。

また来日して2週間の事前研修プログラムでは、実に簡単な、ベーシックのビジネスマナーから始まって、そもそも日本の旅館、ホ

テルとは何ぞやとかを学んでもらい、実際、生活指導面のオリエンテーションを行いました。また、言葉を2年間勉強したとはいえ非常に日本語で間違いやすい敬語ですとか、この辺をしっかりとやる。ご覧いただいているのは2週間のうちの4日間のプログラムですが、とにかく実地研修ができるだけスムーズに立ち上がるよう努力いたしました。

皆さんのほうにお出ししています資料はその辺までなんですが、実際の研修風景を写真でお見せしたいと思います。①これは中国の大学に行って、担当者が大学の先生向けに説明会をやっているところです。この左にいらっしゃるのが大学の先生で、今回の研修の目的はこれこれこうで、こういうプログラムでやりたいんですという説明をしているところです。

②これは教室をお借りして、大学生向けの説明会をやっているところです。大学生からは、初めてのことでですとどんどん質問が出るわけです。一生懸命聞いているわけです。③一応2年間日本語をやったというのをミニマムにしているのですが、実際のどのぐらい使えるレベルなのかということ、これは中国の大学のラボですけども、確認いたします。

④これは実地研修で3人の男子学生がある宿泊機関の、レストランで、制服を着て実地にやっているところです。間に浴衣の女性がありますが、この方は天津外語学院の日本語の教授です。この研修期間中何回か中国の先生を實際お呼びして、それが本来の目的の研修になっているかどうか含めて、あるいは学生自身がある程度満足しているかどうか含めて見てもらいました。⑤これは、ある研修先のホテルでの仕事の打ち合わせの場面です。

2006年の9月にスタートして1年間の実地研修を終えた後、仕上げ研修の1週間の時に研修生からアンケートを取りました。ご覧いただいているグラフはその結果ですが、この1年間のトータルのプログラムの評価は「期待以上」、「期待どおり」というのが大体6割ぐらいでした。3割ぐらいが、必ずしも「期待どおりではなかった」という回答がありました。具体的な問題点としては、3つありました。それは研修内容、人間関係、生活環境です。

研修内容はホテル・旅館により実にさまざまだったのですが、こんなアンケートもありました。ある旅館さんで研修プログラムで入った。1年のプログラムですから、旅館さん

もいろいろ考えてくれた。一番最初に朝、旅館の前をほうきで掃くというのがあったらしいのです。ところがその研修生のコメントによると、私は中国の家でほうきや電気掃除機というのは1回もいじったことはないんだと。だからこんな仕事をするのかと非常にショックだったという話がありました。これは別に日本人、中国人に限らず、1年間研修すれば全体のプログラムの一部としてあり得る話でありまして、その辺をもう少しコミュニケーションを取らないといけない問題かなと思いました。

別な例では、ホテルへ行ったらフロントしかしないと思っていたた、しかしホテル全部の仕事を交代で経験させてくれたが、初めは意図がわからず戸惑ったとか、そういうような意見もありました。

二つ目の課題としては人間関係、これは研修成果全体を右か左に分ける最大のポイントでありまして、研修の終わる1年後には大体皆さんうまくいったのですが、最初の2カ月、3カ月、あるいは4カ月の間、どこまでうまくそのホテルや旅館の人間関係に入っていけたかで、ここの評価は分かれました。非常にうまくいったところでは、まるで娘か息子みたいに最後、抱き合って泣いて帰っていったということもありました。研修生の個人の性格にもよるのですが、受け入れレベルでもいろんなところで工夫がいるなということを感じました。

最後に生活環境ですが、例えば富山の宇奈月なんか入りますと、町へ出るのも1時間も2時間もかかるわけです。ですから、休みの日はあるけれども、なかなかもう出ていかないと。お金を使う時間がなかったとか、こういうコメントもありました。

とにかく第1回なものですから、いろんなことがありました。できるだけうまくかみ砕いて、6割の「期待どおり」というのを、7割、8割にまで持っていきたいなと思っています。ただ、最初の第1回を試行錯誤しながらやった中でいいですと1人の例外もなく、291名の学生が無事に研修を終え中国に帰っていただいたことは素晴らしいことだとも思っています。第2期生として現在286名の学生が日本で実地研修を行う各ホテル、旅館で研修しています。さらに来年は250名規模で行うつもりでいます。

アンケートの回答に私も気になりまして、一番最後の仕上げ研修には実際出掛けて行っ

て直接、皆さんに聞きました。いろいろ私は感想を持ったのですが、一番感じたのは中国の中でも若い世代が多くなってるなど。中国には「80年代以降」という言葉があるみたいですね。中国語で「八十后」「パーリンホウ」というんですか、従って随分価値観が違うなという感じはしました。その辺は、後ほど時間があつたらまたお話をしたいと思います。

私どもとしまして、もう一つだけフォローしなければならないテーマがあります。実は研修生の皆さんは中国に戻られて、去年の暮れぐらいから大学卒業後の就職活動をずっとしているのですが、どのぐらいの方が当初もくろんだ形で中国のサービスフロントに実際就職をしていくのかというのが、このトータルのプログラムの成否のポイントかなと思います。夏が過ぎれば大体分かるので、数字をまとめてみたいと思うのですが、その辺が気になるところであります。

現地でいかに人を育てるかという話にしては少しずれたお話をしたかもしれませんが、私どもはこんな形でサービス産業の人材の育成に取り組んでおります。以上です。

安登 どうもありがとうございました。

さすが日本の旅行代理店のトップでいらっしゃるJTBさんらしい、きめ細かな研修をやっておられるということで、非常に興味深く聞かせていただきました。特に中国市場ということがメインのお話で予定しておりますけれども、日本の国内でもこういうことをやっておられるということは、私自身にとっても非常に新鮮なお話としてうけたまわりました。

また具体的な論点については後でお伺いすることにいたしまして、次にオークラガーデンホテル上海の経営をしておられます呉さんに、今やっておられるマネジメントについてお話を伺いできますでしょうか。

呉 それではガーデンホテル上海の事情につきまして、皆さんにご紹介いたします。ガーデンホテル上海は野村中国投資株式会社が投資し、ホテルオークラがマネジメントしている五星級ホテルです。1990年3月20日全面開業で、2007年12月31日現在、客室は492室、従業員895名でその内訳は中国人867名、日本人を含む外国人は28名です。開業当初、オークラから派遣されたスタッフは60名も

いましたが、今、外国人スタッフ28名で、オークラの派遣スタッフはそのうち12名です。

苦労話といえばガーデンホテル開業の2年前、1988年より社員の教育に入りました。中国社会は、それまでの社会主義体制から市場開発経済に移行し始めたばかりで、サービス業という職種がなく、社員教育ではサービスに対する基本的な概念から教えなければなりませんでした。

従ってガーデンホテルの教育方針では、1. 民間外交の一員として誇り得る社員、2. 和を保つ社員、3. 家庭を愛する、会社を愛する、上海を愛する三愛精神を保つ社員を育成するという精神教育からスタートしました。

中国において、外資系ホテルと民族系ホテルとはサービス水準がまだ大差があります。民族ホテルも進歩はしていますが、今のところホテルの競争といえば主に外資系ホテル同士の競争です。

上海には、国際ブランドホテルが数多く進出しています。ブランド名および部屋数は別添資料を参照ください。この表を見ても分かるように、トータルの部屋数は1万9176室。数的には、かなりの規模ということが言えます。もう一つはブランド名で見ましても、トップレベルのブランドがほとんどそろっています。上海のホテル業の競争は、かなり高いレベルの競争だと言えます。

ホテルオークラは、日系ブランドの代表的な存在です。欧米系ホテルと日系ホテルの人材確保のやり方には大きな違いがあります。欧米系は市場から応募し、経験者を職種別に採用します。日系は新卒を採用して企業内で育成します。ガーデンホテルでは、2008年よりサービス技術職と単純作業職に分けました。新卒を採用するのは、サービス技術職の部分です。欧米系と日系の比較で、お互いにメリット、デメリットがあり、どちらが勝つかはいまだに言えません。

上海市では、ホテル業は2004年7月1日以前、上海人しか雇用できませんでした。2004年7月1日、上海市地方労働力使用禁止関連規定の廃止により、ガーデンホテル上海は、今は地方からも従業員を採用しています。

以前、ガーデンホテル上海の新入社員採用のパターンは毎年大卒から十数名、学歴は高校と同じ職業学校卒から40～50名でしたが、6、7年前から社会事情が変わりました。一つは上海市の各大学で観光管理、ホテル管

理、ホテルマネジメントを専攻した学生はホテル業に就職せず、ほかの産業へ行くケースが多くなりました。もう一つは、職業学校の学生の素質が以前より落ちたことです。この二つの変化の裏にある理由は三つあると思います。

一つは一般的にいえば、上海市ではサービス産業は若者が憧れる就職先ではなくなりましたということです。民間企業の外資系企業が増えたこと、IT産業、サービス産業など新しい分野の産業形態の企業数が増加し、その雇用人口が増加したことなどが挙げられます。

二つ目は、1980年ごろからスタートした「一人っ子政策」の影響です。子どもの成長環境に影響を及ぼすだけではなく、親の心理にも影響を及ぼしました。要は一人っ子ですから、何とか自分の子どもは偉くなってほしいと、親も全部そういうふうに期待しています。

三つ目は、教育改革の影響です。中国の教育改革の影響です。大学専科を含む大学の募集規模は大幅に拡大しましたが、教育の質が落ちました。企業から見れば、今の大学専科の卒業生と10年前の職業学校卒業生とは能力的にはそんなに差はありません。ところが、10年前職業学校卒業生は喜んでホテルの仕事をしてくれましたが、今の大学専科の卒業生は逆に学歴が負担になり、ホテルの仕事に抵抗があります。

職業学校の学生はどうかといいますが、勉強があんまり好きではない、素質が低い学生が多数を占めています。こういう事情で、昔の新入社員採用のパターンは成り立たなくなりました。新しいルートを見つけないといけません。目を地方の学校に向けて、ガーデンホテル上海の新たな新入社員採用のルートをつくることにいたしました。

今、ガーデンホテル上海が合作関係を持っている地方の学校は、浙江省のリョウユウ学院の大専、山東省リョウユウ学院大専、安徽省商業貿易学院大専などあります。この浙江省リョウユウ学院と山東省リョウユウ学院は、それぞれ毎年日本の旅館に研修生を出しています。そこで1年研修して中国に戻った卒業生は、ガーデンホテルがそれを採用したケースがあります。

大専とは大学専科3年で、2年間学校で理論知識を勉強し、1年間企業で実習して卒業するものです。地方の学生は、上海みたいな

大都会に憧れている人が多いので、実習生を募集するとき応募者が多く、大体3人に1人選べます。1年間の実習中に人物評価をいたしますが、この中で従業員として採用するのは50%程度になります。このように選抜しますから、ガーデンホテル上海の新入社員の素質は割合高いと言えると思っています。

人材を育成するには、安定な環境が不可欠です。ガーデンホテル上海の人事制度の基本方針は、長期安定雇用と公正競争です。上海市の欧米系ホテルの社員の年離職率が30%前後に対して、ガーデンホテル上海は12~13%です。12~13%だからこそ年1回新卒から新入社員を採用する制度が成り立ちます。もし15%以上になると、年に何回か採用が必要でしょう。

実習生の取り扱いについても、欧米系は使い捨てが多いのです。ガーデンホテル上海は実習期間後は就職につなげる方針ですから、実習生を真剣に管理しますし、実習生も1年間まじめに勉強して頑張ります。

公正競争といいますが、当初導入した日本の職能資格制度の持つ年功序列の色が濃い人事給与制度を改革して、もっと労働価値、労働成果を見る制度に修正しました。ガーデンホテル上海では20代の課長、30代の副部長も出ており、抜擢された若手管理職は、若者の見本になります。一方で厳格な降職制度もあります。職責を履行できない役職者が、降職されるケースは毎年出ています。

教育プログラムですが、まず実習生の実習内容は毎日2時間の教室での勉強と、6時間の現場実務研修です。教室の勉強は、主に語学の勉強です。まず2カ月ぐらい英語の復習をします。地方の大学では、英語教育レベルが上海市の大学より低いと言わざるを得ません。特に発音の面で、なまりの影響が大きいようです。このような事情があり、英語の復習とは主に発音の修正になります。

英語復習の後は、一貫して日本語を勉強します。ほとんど全員が日本語にノータッチでしたので、ゼロからスタートします。日本語教育の役割は、一つは仕事に直接つなげる能力の育成です。ガーデンホテル上海は日系ホテルですから、宿泊客の6割が日本人客です。日本の利用客は中国語を理解できませんので、ホテル側が積極的に日本語でサービスしなければなりません。

もう一つは、外国語を勉強することが柔軟性と国際性の養成につながります。地方の人

が早く上海市の環境に慣れるためにプラスになります。

現場実務研修は身だしなみ、あいさつ、スマイル、規律性、向上心、協調性、理解力、知識技能、仕事の質、仕事の量の項目を設定しています。実習生1人1人につき教育プランを作成し、1カ月、3カ月、6カ月、1年と4回評価します。そして従業員として採用してから、1カ月、3カ月、6カ月、1年、2年と新入社員教育プラン実施状況をフォローアップします。

地方からの実習生は、全員会社が指定した寮に入居しなければなりません。勤務外管理を、教育の重要な一環として力を入れます。寮生活の状況も人物評価の対象にしています。個人の衛生管理、身だしなみ、ベッドの整理、規律正しい生活習慣、ルールの順守、服従性、助け合う精神などの項目を設定しています。

実習期間の1年だけではなく、入社1年内にも会社が指定した寮に入居しなければなりません。もちろん寮の利用は無料です。入社2年目から自由に選べるようになりますが、大多数の新入社員はそのまま寮に住んでいます。大体入社3年目、4年目から外の住宅を借りる人が出ます。以上が実習生の研修です。

研修の一般管理としましては、ガーデンホテル上海は2001年、ISO9001の認証を取っています。1期3年で今は3期目に入っています。ISO9001の認証を取る目的およびこの制度を続ける目的は、サービスの質を維持する以外に、研修を強化するためです。すべての規範とマニュアルは、各部門の管理職が自分で作成しました。2001年当時は未熟でしたが、自分で作成したものであるだけに、外注で作るものよりはホテルの実態に適合する本物の制度でした。その後、徐々に修正して補完してきました。

ホテル利用客からのコメントは、われわれの栄養です。LHW、すなわち世界の一流ホテルだけが加盟できるホテル予約会社、Leading Hotels of the Worldの頭文字ですが、ここのインスペクションの指摘事項もわれわれの栄養です。

これらの内容を絶えずマニュアルに盛り込んできました。この規範とマニュアルは、従業員教育のための重要な教材でもあります。各課を単位にして、毎年年始、教育の課題を決め、教育プランを作成して人事部研修課に提出します。研修課は年4回、各課の教育プ

ラン実施状況をフォローアップします。その結果は、書面にて従業員エリアの掲示板に発表します。どの課が良くやったか、どの課が努力不足かは一目瞭然です。

アンケートで取ったゲストコメントのクレーム事項には褒め言葉が多いのですが、一応クレーム事項を必ず毎週の部課連絡会議で発表します。クレームの原因を徹底的に追及します。マニュアルの漏れなのか、教育の漏れなのかをはっきりさせて改善策を決めます。

ガーデンホテルの一つの特色に、語学教育があります。ガーデンホテル上海は、社内の語学資格制度をつくり実行しています。語学の資格は、日本語と英語の2種類に分けて、一つ星、二つ星、三つ星と3段階に設定しています。一つ星の基準はサービス用語ができる。二つ星の基準は一般会話ができる。三つ星の基準は通訳・翻訳ができることです。資格が取れた場合、従業員のネームプレートに日本語は赤い星、英語は青い星で表示します。それをお客さんに見せるので、お客さんから見れば一目で意思の伝達ができる言葉が分かりますから、これも一種のサービスです。資格試験は年に3回行います。そして、資格を取れたとしても、有効期間は2年間です。2年後、再度試験でチェックします。パスできない場合は、資格を失うことになります。

従業員の語学の勉強を促進するために、三つの対策を取っています。一つ目は教育施設です。ガーデンホテル上海の教育センターは、教室を三つ持っています。ほとんど午前午後フル運転です。二つ目は、職種別の最低語学資格基準を設定します。達成できない人は、職場を異動させます。三つ目は語学手当です。一つ星、毎月100元、二つ星、毎月300元、三つ星、毎月600元です。初任給は2300元ぐらいです。今、ガーデンホテルのサービス技術職種の初任給は2300元ぐらいです。それに対して約4%、13%、26%になりますので、手当の額としては大きいと思っております。

ガーデンホテル上海は、トータルの星数を常に800から900に維持しています。上海市旅行管理委員会の評価によりますと、300人ぐらい通訳は要るとのことですが、われわれから見れば、ホテルの現場の最先端に必要な一つ星の普及率が最重要です。お客さまがホテルのどこへ行っても、対応する従業員がいなければなりません。そのために日本語、英語、中国語のサービス用語600問の文例集を

用意して従業員に配ります。

色で分けているのは、日本語はこの赤いの、英語はブルー、中国語はイエローで、この文例集を従業員に配ります。従業員の中には、休憩するときにそれを読んだり暗記したりする人がいます。語学の普及が業績の向上につながると考えている私たちから見て大変良い雰囲気といえます。私の紹介は以上でございます。どうもありがとうございました。

安登 非常に詳しいご説明をいただきまして、ありがとうございました。私事で、私も以前上海へ行ったことがございますけれども、オークラに泊まらせていただきました。大変サービスが良くて、10日ほど滞在したのですが、非常に気持ち良く仕事ことができました。その背景に、こういったいろいろな研修とかご苦労があった賜物だということで、非常に感動いたしました。ありがとうございました。

今の研修等に関しまして、また後でお伺いするといたしまして、時間の都合もありますので、次に横山先生のほうからご説明をお願いいたします。

横山 「弊社における中国事業の展開と人材育成の現場の実際」ということで、時間を追って、お話をさせていただきます。先ほど言いましたように、私どもゼロから会社をつくったということで、「現場の実際」のあたりが一番皆さんにとっては参考になるのかなと思いますので、そこを中心にお話ししようと思います。

まず当社は、「サービス概念を導入した広告制作会社」ということで、物を作るのが専門の会社でございますので、本日の配布資料もきちっとお客さま用に作るのに慣れております。そここのところをまずは、ご理解賜りたいと存じます。

さて、当社の「中国進出の経緯と現状」ですが、これから成都というお話をメインにいたしますが、成都というのは地図で見ただけで分かりますように、上海から2000キロ西のほうです。ですから日本から今、直行便がないのです。乗り換えという形ではなく同じ飛行機なのですが、北京で1度降りて通関業務をした後、国内線と相乗りみたいな形で行く便しかないのです。大体朝の9時半に出まして、向こうへ着くのが3時から4時です。丸1日の移動距離というぐらいの遠い場所ですが、人口は1500万人近くいる大

都会です。

われわれが最初成都へお邪魔しました時に、成都に四川大学という中国でもトップ10に入るか入らないかぐらいの大学なんですが、その芸術学院というところをご紹介いただきました。特にわれわれデザイン系の会社でございますので、デザインというものを重視しなければなりません。そこで、デザイン系の学生さんを養成なさっている四川大学へ表敬訪問しまして、こういう会社をつくりたいんだという話をしましたら、院長先生はじめ、ぜひ協力をしようということで、最初は4人の学生を選んでいただきました。その学生を第1期生としまして、日本へ呼んだり遊びに連れて行ったりと1年間養成しました。

そうはいっても、うちの会社は日本で皆さんがお目に止まるようなパンフレットを日本語でニーズに応じて制作している会社なものですから、成都でも日本語で日本のものを作ろうという形で最初から行っておりますので、日本語が分からないと意味がありません。ということで、近隣の8校ぐらいの大学全部の日本語科をご紹介いただきまして、最低1級という条件で試験を行いました。

私どもは何がラッキーだったかといいますが、ここまで中に入ります日本の企業というのは非常に少ないので日本語科を出ても、あまり就職口がない。トヨタさんとかキヤノンさんとかおありになるのですが、先ほどお話があったように、ただの通訳というのは、トヨタさんでもキヤノンさんでも給料的には2000元がいいとこんなですね。そうなると、あまり日本語を使うというベースにはなっていない。上海とか北京に行きたいという方もたくさんいらっしゃるのですが、その代わり、もう田舎者だとばかりにされるのが嫌なので、できれば成都で働きたいという方もかなりいらっしゃると思います。

そういう面で、われわれは1級を条件に試験をしたのですが、150人ほど集まっていたいただきました。その中から1期としては25名ほどを七つの大学から選びました。先ほどから日本語のレベルという話が出ていますが、1級の試験というのは私も拝見しましたが、非常に古くさいですね。日本語の外郭団体が作っている試験問題なのですが、「てにをはが」とか謙譲語とか、そういう問題が非常に多く、あまり今のわれわれのニーズには即してないのかなと。

それと、ヒアリングが非常に弱く、読む書
くはなかなか上手なものがあるのですが、や
っぱり聞く、しゃべるという機会が少ないも
のですから、その部分は1級といえども、
すぐ何かに使えるというレベルでは私はない
というふうに感じています。

それが成都に会社をつくった経緯です。で
すから、四川大学という大学と知己を得たこ
とによって、われわれは会社をつくるスター
トが切れたというのが一つあります。

次に当社の「人材育成三つのテーマ」につ
いてお話しします。われわれは何回も言いま
すが、1期生から今、4期生まで全員大学新卒
です。会社全体が大卒以外1人もいません。
これは非常にわれわれとすれば、ちょっと簡
単に考え過ぎているところがありまして、こ
れとの戦いでしたと言っても間違いないう
です。というのは非常に階層がはっきりしま
せんので、いきなり社会経験のない大学生を10
人、20人雇って会社をやることにわれわれと
してもちょっと無謀だったのかなという気は
するのです。そういう環境でやっと4期まで
来たのですが、先ほどオークラさんの話があ
りましたが、給料とか研修のスキームとか、
人それぞれ何を考えているのかここに非常に
傾注しました。

一つだけここ何年か思っていますのは、今、
日本人が3人ほど常駐しているのですが、言
葉の壁がものすごく厚いです。うちは1982
～1983年以降の学卒者ばかりなものです
から、古い方との権利意識、考え方というは
非常に違うところが多々見受けられます。

実際のところここ何年か、いろんな労働問
題が起きたりもしたのです。学卒の方は権利
意識が強い。それと一番苦労したことで私が
思うのは、言葉をうまくしゃべれませんので、
通訳をしてもらうときに、同時通訳なさって
いる通訳者が自分の考えを入れず、自分の話
を向こうに正確に伝えてくれているかどうか
が、ものすごく大事なんです。

中国の方が通訳を介して私に言ってきたと
きも、その言葉の中に通訳者が考えたことが
入ってないかどうか、客観的な通訳ができて
いるかどうか、ここがものすごく大事です。
言葉のやり取りで非常に会社が曲がったり、
考え方が違ったりしますので、私がここ4、5
年中国へ行って、いろんな方とお話をしたり、
現場で話をしている中で一番痛感しているこ
ろです。

ですから非常に失礼な話なのですが、大事

な通訳は絶対に自分と同国民でなければ駄目
です。これだけは絶対に言えます。日本の方
が本当に大事な通訳をするのであれば、日本
の通訳の方を連れて行ってください。私の経
験の中から一つ言える最大のことです。

次に「マインドの育成」についてですが、
うちは学校みたいな会社なものですから企業
の欠点として、デザインとかその他の編集と
いうものは営業と違いますので外へ出ること
がないため、人との接点がなく、人に鍛えら
れるということがないということですね。1
年中外へ出て誰かに会うという業務をしない
で済む。極端なことを言えば、そのぐらい外
へ行かなくてもいいわけですね。中で端末に
向かって仕事をする。要するにプログラマー
の方と一緒にだと思うんですが、そういう中で
大人になるという瞬間は、人に会って、気を
使いながら話して社会を分かるという、そう
いう機会が全く減ってきます。

ですからなかなか社会の規範、大人になる
というのに時間がかかるのです。3年前に入
った、4年前に入ったという子のほうが、年
次を追って少しずつ大人になっていきます。
しかしどう教育しようとも、はい分かりまし
たと言いながらも人と会って話をして、例え
ば目上の人に話して怒れるとかということ
は極端に少ないものですから、そういう面では
非常にマネジメントをする人間の養成はも
のすごく難しいです。

それと面白いもので、出身大学が四つか五
つあるんですが、どうしても中国でもグルー
プが固まります。派閥が得意やすい。またリ
ーダーもつくるんですが、なかなか世代が近
いと同じ中国の方でも怒れないと。これは私
の意見なんですが、同じ大学を出ているとい
うだけで人を怒りにくくなるというのがある
んですね。そこに先ほど言ったように、専門
職とか高卒の人がいれば簡単に怒れるはずな
のです。ですが自分たちが同じようなレベル
で同じような大学を出ているという中で、1
年、2年先輩の方といっても、なかなか怒れ
なくなる。これは日本の社会とよく似てまし
て、何でもっと注意しないのか、何で怒らな
いのかといっても、仲間という意識がすごく
強く、日本のように村で暮らすというレベル
ではないのですが、仲間、チームを非常に大
事にします。

もう一つ給料という面が非常に難しい。要
するに差を付けることというのは、なかなか
できてきません。これができれば、中国では

勝てるのかなと思うのですが、極端に差を付
けるのを、チームというものを考えたとき逆
に嫌がります。よく能力主義って簡単にいい
ますが、私なんか何回かトライはしたので
すが、ほとんどの人がそういうことは嫌だと。
というのが、うちの会社の中の現状でした。

もう一つ、蘇州に協力会社がありまして、
そのマネジメントもかなりやったのです
が、そこでも同じような話をしました。仕事
が滞ってきますので、じゃあ能力給に全部変
えようという話をしましたら、上のマネジャ
ーは1年、2年で結果を出すのだったら、そ
れで結構ですが、まだこんなちっちゃい会社
をもっと大きくしたいので、そういうことは
やめてほしいと。

今成果を上げるのであれば、先ほどいろ
いろ話が出ていますが、使い捨てのように人
を使う方法もあるでしょうと。ただ、教育を
するという中で、人をどう使っていくかとい
うことでは良くないのではないですかって、
30ぐらいの子に言われたんです。非常に端的
に分かりやすい言葉だなと思いました。ああ
なるほどねと。そういうふうに言ってくれた
のは、すごくうれしかったのですが、そう
いうのが働く中の現状なんだと、私なりに
は理解しております。

話は言ったり来たりして申し訳ないのです
が、2007年というところに「管理者育成の
効果と考察」とあります。これに難ありとい
うのが、かなり書いてあるんですけど。本当
に中国の方がたくさんいて申し訳ないのです
が、先ほど話があったのですけれども、非
常に中国の方は「中間」を無視する傾向があ
る。「これ頼むよ」ということに対して「で
きた」ものにちょっと問題があった場合、で
きたからいいだろうという話ですべてが終わ
ってしまうのです。反省というか振り返りが
ないものですから、なかなか教育というのが
難しい。

よく僕はコンセントの話をするのですけ
ど、大体中国の地方へ行って安いビルへ行く
と、コンセントって曲がつて付いてるんです。
という、使えるのだからいいだろう、何で
悪いんだというような話が大体来るんです。
要するに真つすぐのほうが気持ちがいいだろ
うみたいなのは、なかなか理解されない。そ
ういうことを理解する管理者をつくるのか、
そういうことを度外視しても仕事をメインに
するのか、ここは経営側でもマネジメント側
でもかなりトップのほうは、下にきちと言

わないといけないところです。

要するに、日本人だからというのではなくて、コンセンタが曲がってるより真っすぐのほうが気持ちがいいだろうというのは誰が見てもそうなので、ワールドワイドって、ちょっとコンセンタがワールドワイドって言うのもおかしいですけど。そういうところなんです。それを会社としてマネジメントの中から捨てるのか。

ですから、オークラさんなんか当然捨てられませんよね。それを繰り返して研修するというのは必要だと思うんですけど。われわれからすると、こういうパンフレットができてくれればいいという側面もあるわけですね。そうになると、そういうものは、われわれとして忘れたほうがいいのか。これは会社が決めて、総経理にそういうことを言うというのは、非常に重要なところだと私は思います。それによって、われわれがともに働く管理者を育成すると。ここがものすごく私にとっては大事なのかなという感じがします。

2008年に「総括」とあります。「逃げない、負けない、あきらめない」と。これはなかなか言い得て妙だと思うのです。うちは、四川に70人ぐらいしかいませんが、そこに3人だけ日本人がいて、日本に長くいた日本語の上手な副総経理が1人いるのですが、なかなか話がまとまってこないという時期がありまして、こういうフレーズでみんな頑張ろうよというような、現地の駐在員がこういうことを考えたのです。

最後に、ここは、先ほど私が言ったところで、技術育ってのがあります。われわれはどちらかというと技術系の仕事の問題点というのは、デザイナーに人の管理をさせようみたいなことになってくるわけです。だけど、いいデザインをする人が、きっちとしたマネジメントができるかというのは、われわれの会社にとっては非常に大事な命題なわけですね。そうになると、技術はない人に管理もさせるのかと。そうなってくると、普通の工場のようにブルーとホワイトみたいな形になってくる。うちの場合には、それではいけませんので、そこに非常にうちあたりは矛盾を抱えるわけです。

クエスチョンが上の二つは多いですね。どこまで個人に求められるのかと。技術的なものまで求めるのか、技術的なものだけでいいのか、マネジメントまで求めるのか、その人はどこまで成長ができるだろうと。管理職を

育てるというのは上司が、その育てようとしている部下の人間性をどこまで見られて、どういうふうに伸ばしたらいいんだろうということに尽きます。うちのような小さい会社は、成都は特に管理職が少ないですから、その人たちにきっちと話をして、どういう方向にどういうことをうちは求めるのだと。その中で私はここではやりたくない、無理だということを言うかどうか、ここら辺だと私は思っております。

その下に「現地化」と書いてありますのは、あと2年、3年後には完全現地化したいので日本人は全部帰そうと思っています。そのために必須な課題というのを向こうの総経理が書いてきております。「ずれや不整合に対して厳しい現地の目」、これは厳しい現場をつくれみたいな話で、当たり前の話ですね。いろいろ書いてあるんですけど、本当に面白いもので、オークラさんとかJTBさんのように大きな会社に入る方と、われわれのような会社に入るというのは、かなり意識が違うのです。われわれのような企業に入るという方は、うちは日が浅いですからチャンスという面で見ると。その代わり、会社を発展させ、大きくさせたいという夢は、私たちが思っている以上に彼らのほうが強く思っています。

ですから、この会社はこういうことをやって、こういうビジョンで、例えばあと5年たったら200人にするんだ、300人にするんだというビジョンが管理者であれば必ずついてきます。そこがモチベーションとしてはものすごく大事です。その中で当然辞めていく人もいるのですが、そういう人は逆にいうと自然淘汰的で、これはどうしようもないことなので、それは日本とあまり変わらないと私は思っています。

企業としてのビジョンというのは、日本人というのはどうしても言葉が好きなのはからよく言うのですが、日本語というのは非常に曖昧模糊な言葉でありまして、どういうふうにとらえたらいいのと、一人一人かなり違ってくる。中国のほうが明確ですから、きっちと企業ビジョンをつくると。ビジョンというのは精神論ではなくて、会社の発展を見せるというところが、われわれのような小さい会社にとっては最も大事なことです。そういうことで、かなり会社のモチベーションは上がります。

私がここ丸4年、ゼロから成都八島という制作会社をつくって、本当に最初に入った子

は23歳でした。今、その子たちが4年たったので27歳です。一番下はまだ22〜23歳で、全員新卒ですからまだ4回生しかいません。本当にまだまだ明日から学校ですといつても通用するぐらいみんな若い。その中で私が、先ほど五十嵐社長からのお話にあったように、まさにその1980年代以降の新しい感覚、今日も学生さんもたくさんいらっしゃると思うのですが、そういう感覚を持った人との私なりの4年間、私が考えていることをお話しました。

安登 どうもありがとうございます。今、3人の先生方にそれぞれ日本、あるいは中国における人材育成の話をしていただきました。今日のテーマは、サービス産業における顧客志向の人材をどう育てるかということですけれども、人材育成に関する奥の深いところの話を今、伺えたと思います。

それに対して、顧客志向ということだと少し範囲は狭くなるかもしれませんが、サービス産業の場合、お客さまにどれだけ満足していただけるかということが一番大事かと思っています。先生方のご経験の中で、サービス産業におけるサービスはどういうものがベストであるか、あるいは、お客さまにとってベストなサービスであるかということを考えて商品なりサービスなりを提供しておられると思うのです。

その中で日本人が考えているベストなサービスということと、中国の方がベストと考えておられるサービス、中国の方といった場合に、お客さんの場合もありますし、従業員の方の場合もあると思うのですが、今までのご経験で、日本人が考えているベストなサービスと、中国人が考えているベストなサービスというものが、ちょっと違うなということがありましたら、あるいは同じということもあるかもしれませんが、それぞれの業種の中で感じられることとかが付かれたことがありましたらご紹介いただければと思います。五十嵐先生、何かございますでしょうか、日中の違いみたいなことは。

五十嵐 日本と中国ですから国が違い、人が違う、国民性が違うわけで当然異なるわけですね。今日の冒頭の谷先生の基調講演の中で、国民性というのがあって、拝金主義で強欲で利己主義で責任逃れ、表現はちょっと極端ですけれども私も、そういうのは感じます。それ

から、中国の方は比較的、特に最近、結果重視という傾向があります。

日本の場合ですと、結果はもちろん大切なんですけど、結果に至るプロセスについてかなり見るというのがある。例えばお客さまがわれわれ旅行業に、ある一つのかたまりの仕事に依頼されて10の高さがあったします。もし中国であれば、かつその10のうち2が非常に難しいものであるならば、初めから、8まではできます、2は無理だと言う。なぜならばという話をきっちりお話してお受けしたほうが、後で問題が起これないかと考える。

日本の場合は10をまず、分かりました、できるだけきっちりやってみますという形でお受けして、一生懸命やって、でも翌日もし10ができなければ、8まででございました、実はこれこれこうで10できませんでしたという対応が、最初からやりもしないで断るより評価されるケースが多いのではないかと思います。この辺、微妙な違いなんですけども、そういう違いというのはあると理解した上で対応したほうがいいなと考えます。

それから、サービス産業に対する社会の見方も、国という違いではなく、時代の流れの中で変わってくるものだと思います。パブリックセクターとプライベートセクターがどういう関係にあるのか、あるいはプライベートセクターの中でも製造業と非製造業がどんなようなバランスであるのかみたいなものが、日本の中でも1960年代、70年代、90年代では変わってきているわけです。

今、中国でも急速に変わっています。例えば30年前、40年前に行かれて、カウンターでおつりを投げられたというような世界とは違うものが現在の中国にはあります。従ってサービスにおける求めるものというのは、急速に私は日中の中でもオーバーラップしている部分が多くなってきていると思います。

ですから時間の変化と、やはり国民性が違うという部分を分けた中で議論してみたほうが、よりいい形でサービスに関する議論ができるのではないかなという感じは持ちます。

安登 「パーリンハウ」の話を冒頭にされましたけれど、中国の方は、「パーリンハウ」と、それ以前の世代で、サービスに対する考え方は違いますでしょうか。

五十嵐 すごく違うと思うのですね。80年代に生まれて、今、社会に入られる方は、一つ

は完全な1人っ子政策の中で育った方です。もう一つの特徴は、中国がかつて貧しかったということを体験的には全く分からないという人ですね。そういう方々が入ってくる。

先ほどオークラさんの話の中でもありましたけど、ある意味では、私ちょっとかわいそうだなと思うのは、80年代に生まれた方が中国の社会の中で、今後職業との接点みたいなのを求めるとき、的確なるアドバイスを行える世代があまりいないのではないかとということです。

例えば、われわれサービス産業ですと、当然ビジネスですから最後はゼニ・金が伴うわけですけども、ゼニ・金だけじゃなくて、一定のサービスを提供した後に感じる一つの達成感みたいなものがあるわけです。その精神的な充足感がある高いレベルでありますといひ人材も来るし、良かったなとなるわけですよ。ところが、中国ではその前の世代は、そういうことを必ずしもいい形で今の方、80年代に伝えられないから、結局この80年代の人は、目の前の、初任給いくらなのとか、そういうことにものすごく関心が向き過ぎるのではないかなと思うんです。日本では、就職しようと思ったら、会社にはいった上の世代の先輩に、どうですかといういろいろ聞くわけですよ。そういうような形の、いい体験伝達みたいなものが、なかなか難しいのかなと。その面では「パーリンハウ」もかわいそうな部分がある感じはしますね。

横山 ちょっと言い忘れたのですが、日本語というものを考えたときに、日本語科って先ほど私、簡単に言いましたけど、85%以上は女性しかいません。ですから、日本語のできる日本語科の男の人というのは希有です。30人いたら大体3人ぐらいいしかいません。

私は学生ともよく話しますので、そういう人とは話もするんですけど、彼らは本音で言いますから、他に就職できるところがなかったんだ、ここの会社が一番易しかったんだと男の子は大体そう言います。ですから、日本語科にいる男の子で優秀な人を見つけるというのは、かなりの大学から選ばないとなかなか見つかりません。これだけは僕の経験上言っておきます。もう80%は日本語科の女性だと思ってください。

安登 呉先生、サービスに対する日中の考え方の違いというのはございますか、顧客サー

ビスの違いというものがありますでしょうか。

呉 国によってサービスの考え方が違うというのは、私はないと思いますけど、経済発展水準の差ですね。要は、昔、中国の計画経済時代はサービスというのはなかったのですね。必要がなかったのです。さっき容教授が紹介した、人民に奉仕する時代は、今、われわれが言っているサービスと別概念ですね。今のサービスというのは、明らかにサービス産業ができて、その中で言っているサービスです。

ですからガーデンホテル上海の場合は、開業の時、それなりの経験者がいないと飛行機のように飛び立つことはできません。ですから、オークラスタッフ60人もヘルプに来ました。その時の上海市のホテル業に勤めた経験がある、いわゆる経験者というのは、昔のジンジャンホテルの従業員でした。現代概念のサービスじゃなかったですね。ジンジャンホテルというのは、昔、中国人は入れませんでした。門番の人がいて中国人は入っちゃいけない、外国人しか入れない。そこからスタートしたのです。18年前、20年前の話ですから、その時はゼロから、サービスとは何なのかというのを教えないといけなかった時代ですね。

ガーデンホテル、多分90年代の一つの特徴は、旅行社は日本のJTBさんのほうが一番強いんですが、日本の観光グループを中国に連れてきて、ぐるっと回って苦情ばかりでした。最後の日、必ずガーデンホテルに1泊して慰めるという存在でした、ガーデンホテルは。

今は、そんな必要がだんだんなくなりましたね。要は、外資系ホテルも増えましたし、民族ホテルもそれなりに進歩してきました。ですから、経済の発展水準が進むにつれて、サービスに関する理解、あるいは品質に関する理解も進歩すると思います。

安登 ありがとうございます。今のお話は、国による違いというよりも、サービスの内容というものは、むしろ経済力とかサービス産業の発展とか、そういうものによる違いではないかというお話だったと思います。

次に、日本人にとっては日本流のサービスがベストだと感じているのかもしれませんが、外国へ行ったときに、それよりもっといいサ

ービスが得られたり、あるいは、ちょっとがっかりしたりとかいうことはあると思います。

われわれが日本で日ごろ慣れているような、そういったサービスの水準といったものを、それが例えば中国の市場においてそういったサービスを、お客さんにベストだと思って提供したときに、必ずしも中国の方に歓迎されない。つまり何かやり過ぎであり、中国ではこうやったほうが、むしろいいサービスだと感じられるとか。ちょっと質問が込み入っているかもしれませんが、そういったことはございますか。

例えば、先ほど五十嵐先生からお話のありました、日本の旅館みたいなところで研修されるということで、旅館のサービスというのは独特なものがあると思うのですが、そういったものを、例えば中国の研修生の方が学習される。それが中国においてベスト・チョイスになるかどうかという、その辺はいかがでございますか。何かコメントはありますでしょうか。

五十嵐 サービスというのは私、二つの側面があって、一つは絶対性みたいなもので、もう一つは相対性みたいなものだと思います。今、呉さんからサービスというのは別に国によって違うものじゃないというお話がありました。これが一つの真理でして。呉さんのホテルもそうですけど、世界のかなりハイエンドのお客さまを対象にしているホテルというのは、大体そのスタンスです。要するに自分のホテルにお客さまが来られたら、アラブ人であれ日本人であれ、絶対あるレベルのサービスをすると、それは世界中どこでもやるんだということを徹底してやるみたいなものが一つのサービスに対する絶対性の考えですね。

もう一つ私が申し上げたいのは、相対性みたいなものがあります。今まさにご質問に関係するのは、日本の方が例えば世界中の所に行かれる。そこではいろんなことが発生するわけです。その地域による感性や常識の違いに対してサービス面でどうするか。

旅行とか旅の面白さを私なりに定義しますと、異文化の心地良い吸収みたいなものではないかと思うのです。日常のつながりじゃつまらないですから、やっぱり違いがあって、そこには新しい発見がなきゃならん。ここでポイントは、「心地良い吸収」でなければな

らないことで、あまり違って落差感が激しいと、そこで不快感が生じるわけですね。それを埋めなきゃならないわけです。

この埋め方がいっぱいあるんです。私ももあっちこっち世界中で仕事をやっていますけれども、例えば20～30年前のサイパンなんかはこの溝をうめるのに結構大変でした。社会の基本的な常識みたいなものが違う世界です。その中で日本人に最高のサービスをしなきゃいけない。どうするのだと。

私どもの先達は、そこで漫画の本を作りました。漫画の本を作って、社員やガイドを教育する。その中で幾つか面白い場面がありました。日本人が駅のプラットホームに立って、口をぽあんと開けて困った顔をしている。その漫画の下には何が書いてあったかという日本では電車が少しでも遅れると、テレビや新聞で放送すると書いてあるんです。要するに日本というのは、社会がものすごいくらいに分単位ぐらいで動いてるよと。だからお客さんに対しては絶対約束の時間を守らなきゃいかんよということを漫画で教えているわけです。かつてのサイパンではこんな風にして溝を埋めていました。

別な事例では、バンコクのタイ法人の社長の悩みがあります。人の心がどうもタイ人というのは柔らかいみたいで、何か言われたらにこっとお辞儀するのは非常に簡単にできる。「サワディカー」とか言うわけですよ。お客さまが何か言うとは、はい分かりましたと。じゃあ、すぐやるかと思ったら、まあなかなかでその半分も実現しません。そうするとタイにおいてサービスの概念の教育というのは、お客さまのリクエストには、どういう形でどういう時間軸できっちりやらなきゃいかんということを教えないければならない。

中国では、かつてのサイパンほど社会環境が違うわけじゃありません。一言で言ってもかなり人材のレベルも高い。でも、例えば北京で半年100回ぐらい北京空港にお客さまをお出迎えをするような仕事があるとします。97回、98回ちゃんとやったけど、残りの1、2回は何かちょっと道が混んで遅れたと。恐らく中国の感覚では、まあ一応やったという話になると思います。

でも、われわれの感覚からいうと、絶対これは100じゃなきゃ駄目だ。100の残りの2を、あるいは1を埋めるためにどうしなきゃいかんかということを、がんがんやるわけです。3つの例をあげましたが、その辺が国

によって全部違うんですね。日本を中心にして、ある違う社会に合わせようとする、そこら辺に相対性が生まれる。

そういう面で、絶対性と相対性みたいのはあると思います。

安登 どうもありがとうございました。呉先生、今のお話に関連して、日本式のサービスをオークラでされていますが、実際に中国のフィールドで、上海のお客さんで、日本人がこうやれと言ったけれど、そうでもないなということはございますか。あるいは先ほどありましたように、経済レベルとかそういうことで、ほぼ同じだという感じでございましょうか。

呉 日本式のサービスといえますと、大体中国人の頭の中のイメージは和食レストランの、多分映画で見る場面の細かいサービスというふうに誤解する方が多いんです。逆に、われわれガーデンホテルでは、日本式のサービスとかはあんまり言いませんね。要は、オークラスタッフが来るというのは、大体部長、例えば料飲部長とか20年の経験者ですね。日本人であるからじゃなくて、20年の経験者であるから来ている教える立場になります。

そして一般的に上海でいいますと、日系ホテルはサービスレベルが高いというのは、上海人はそういうふうに思います。欧米系よりは日系のサービスレベルが高いというふうにみんなが思いますね。たまたまうちは国賓クラスがよく利用されるホテルで、欧米系だけでなく、ロシアのプーチンとか、キューバのカストロも、うちを選んだんですね。よく確認してませんが、何でもうちを選ぶかと。多分彼らは欧米系ホテルは嫌いだと思いますね。そして、民族系ホテルもレベルが低いと思うのです。だから日系のガーデンホテルにしたと思います。

大体日本式じゃなくて、日本のサービスレベルが高いと。私の理解では、ホテルオークラはサービスがいいですね。何でもいいのかというと、日本のホテル業の全体のレベルが高いから、競争の中でみんなが向上しないといけないのですね。何でも日本のサービス業全体のレベルが高いかというと、日本国民全体のマナーに対する理解、あるいはその要求が高いから、それでこの産業が進歩するというふうに理解しております。

安登 どうもありがとうございます。時間も過ぎていきますので、最後の質問になるかと思いますが。横山さんのほうから、先ほどコンセントの話がございました。同じようなご質問ですけれども、曲がっていても使えればいいということかもしれませんし、あるいは、見た目ということがあるかもしれません。コンセントのお話でもいいですし、あるいは、それ以外に気付かれた点とか、時間もありませんので申し訳ありませんが、何かございましたらお願いします。

横山 そうですね。サービス業というのは、こういう話ばかりしてますけど、サービスというのは出すものであって、われわれが行ったら今度受けるものですよ。それに対する対価というのは、中国の中でどのぐらい正しいのかと。

要するに、ホテルというのはインターナショナルなレベルの中で、どこまで選ばれるという評価基準がありますけど。例えばじゃあ中国の何とか飯店へご飯を食べに行ったら。ここは1人で食べたら1000円でしたと。1000元に対するサービスというのは何なんだと。じゃあ500元の店へ行きましたと。それを全部日本の自分たちの考えているおりのものでいいのか、その辺の議論が少ないような気がしますね。

ですから、会社をやっている側からすると、私なんかはそういう会社ではないので、呉さんのようにサービスを一方的に提供している側というのと、今度われわれだってオークラさんにお邪魔すれば、それはそれは立派なホテルですから何の問題もないと。

ただ世界中どこへ行っても多分、日系なので特に日本語という面では違うと思うのですが、同じようなレベルでワールドワイドにいても、多分同じようにランクというのはあって、それに見合った対価のホテルというのはあるのだと思うんですね。そうじゃなくて、そういう決め事がないもの、例えば何回も言いますが、何とか酒店ですよ、本当に向こうのご飯屋さん、高いところも安いところもありますが、そういうものに対して自分が持っている価値観だけで、これがサービスが悪いんだと決めることがいいことなのか。お金に見合ったものとしてそうするのか。

私なんかはどちらかというと、もうしょっちゅう行ってますので、しゃべり方も乱暴ですし、考え方も端的なんですけど、いつも連れて行くすごく同時レベル的にしゃべる日本人がいるんですけど、すぐ怒るわけですよ、何だ早く持ってこいとかね。お前、ここは安いんだから、これでいいじゃないかとかって、よく議論するんですけど。

そういう議論は、中国だけを見たときには、そういうものは少しあっていいのかなと。要するにA、B、Cって、ホテルっていうのは、すごく分かりやすいカテゴリーなので、そういう話になっちゃいますけど。いろんな商売の中で、特に旅行も、五十嵐社長の前でどうのこうの言うつもりはないんですが、中国の人が考えている価値観と、われわれの価値観というところがお金というものが介在しない限りは、あまり議論はかみ合わない。私はちょっと現実派なものですから、こういう話を最後にしてすみません。

安登 どうもありがとうございます。まだまだお話をお伺いしたいのですが、時間も超過してしまいましたので、一応パネラーの方のお話をお伺いするのはここまでとさせていただきますと思います。司会の不手際もございまして、なかなか時間どおりにうまく収められなかった点は申し訳ございませんでした。

もしフロアの方で、一人ぐらいしかお受けできませんけれども、ここはぜひ聞いておきたいという方、もしございましたら手を上げていただけますでしょうか。どうぞ。

質問者 先ほどコンセントの話は大変分かりやすいのですが、ディテールがとても大事なので、ぜひ伺いたいのですけども。というのは、私はサービスじゃないものですから、疑問なんですけども。先ほど横山さんのお話の商品というのは、パンフレット類ですよね。

横山 そうです。旅行のパンフレットをメインにやっています。

質問者 そうすると、このパンフレットを出すというビジネスの中で、何が曲がったコンセントに対応するのか。

横山 それは非常に簡単明瞭な話なんです。中国の社会って非常に階層社会がきついですから、コンセントを付けている人は10年たってもコンセントしか付けられないですよ、絶対に上に行けませんから。そういう人たちに対する方策というものは全くないので、すね、中国の社会というのは。10年たっても、お前コンセントを付けてる人というふうになっている。

ですから、その話と今度はうちの会社の話は根底が違うわけですよ。そういうふうには、うちは階層をつくってないので、君はこれだけやればいいよという会社ではありません。デザインから全部やれなきゃいけませんから、そういうモチベーションとしては、こういうものをみんなで目指さなきゃ駄目だよ。ねと。そのためには、こういうふうに必要なお金を払うよねという話の中でしかできません。

ですから、偉い人が行くと、工事管理者がいて、よく見ていると分かるんですけど、タイル張ってる人とかいろいろいますよね、こういう工事の現場だと。そうすると、必ず管理者と階層が分かれるのですよ。要するに、ブルーとホワイトと。ブルーのほうというのは、絶対にホワイトに行けないので、コンセントが曲がってようが平だろうが関係ないんですよ。そこが中国の最大の問題点なんです。

質問者 ということは、御社でそういうことが発生しているわけではないわけですね。

横山 そうです。

質問者 分かりました。

安登 どうもありがとうございます。まだまだご質問とかあると思いますけれども、引き続き懇親会を行いますので、その場で、また個別に名刺交換などを交えながらいろいろ具体的なお話を聞いていただければと思います。本日は長い時間ご清聴いただきまして本当にありがとうございました。講師の先生方にもう1度盛大な拍手をお願いいたします。ありがとうございました。